

企業価値向上表彰シンポジウム2018

企業価値向上経営の取り組み

2018年3月27日

 **株式会社ニチレイ**

取締役執行役員 田口 巧

1. 企業概要
 - (1) 事業内容
 - (2) 企業理念
 - (3) 沿革

2. ニチレイグループの基盤
 - (1) CSR基本方針
 - (2) コーポレート・ガバナンス体制
 - (3) マネジメントサイクル
 - (4) 社会のために

3. 業績推移 ～コア事業の利益成長と株主還元によるROEの向上～
 - (1) 業績および設備投資の状況
 - (2) 株主還元の状況

4. 持続的な利益成長を実現するしくみ
 - (1) R E Pによる経営管理
 - (2) 投資のP D C Aサイクルの確立

5. 現中期経営計画の戦略

1. 企業概要

1. 企業概要

商号：株式会社ニチレイ
設立：1942年12月24日
創立：1945年12月1日
本社：東京都中央区築地
代表取締役会長：村井 利彰
代表取締役社長：大谷 邦夫
グループ：子会社66社、関連会社17社
従業員数：14,682名
上場市場：東証1部（証券コード2871）
資本金：303億円
売上高：5,397億円
発行済株式総数：147,925千株

※データは2017年3月末現在



2018
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



1. (1) 事業内容

加工食品事業

- ・冷凍食品のパイオニアで、国内トップメーカー
- ・主力商品は、米飯類やから揚げ
- ・家庭用のほか業務用の取扱いも大きい



水産事業

えび・たこ・魚卵・貝類
など水産品の調達・加工・販売

畜産事業

国産および輸入の鶏肉・豚肉・牛肉などの調達・加工・販売

低温物流事業

- ・全国77箇所に冷蔵倉庫を保有し国内シェアNo.1、海外拠点を含めると世界6位
- ・輸配送などトータル物流サービスを展開
- ・グループ外の取扱いが90%超

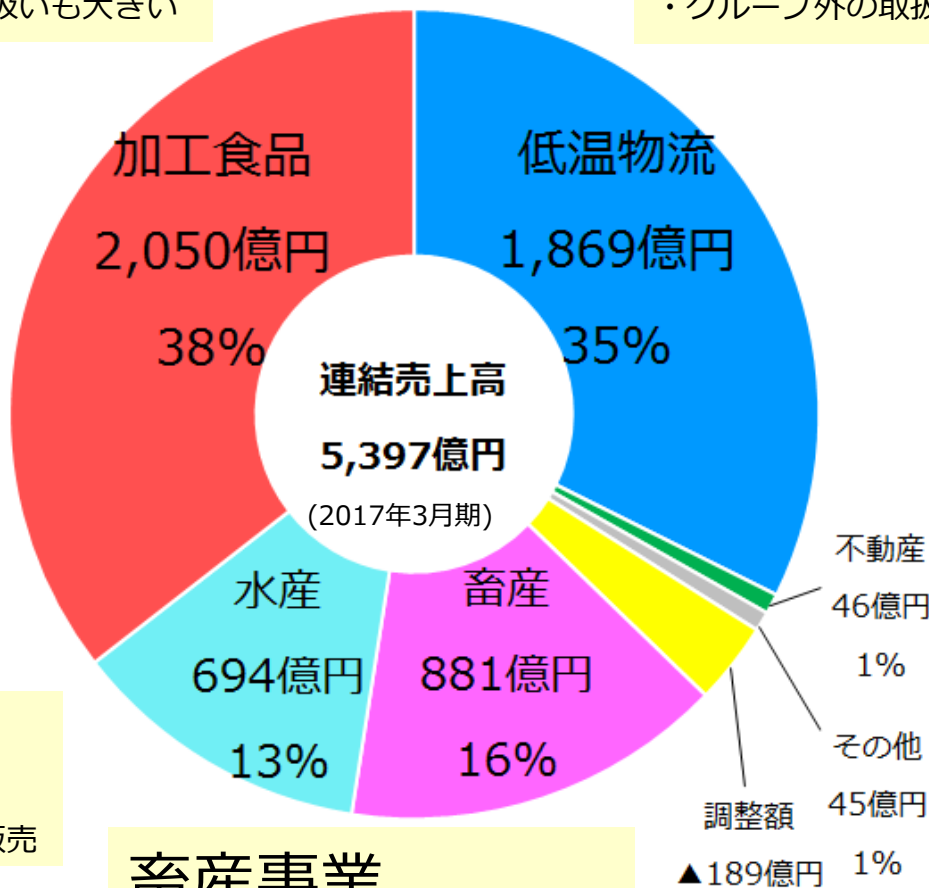


不動産事業

オフィスビルの賃貸
ニチレイ東銀座ビル、明石町ビル、水道橋ビルほか

バイオイェンス事業

細胞培養関連試薬・診断薬・化粧品原料の製造、販売



ミッション

「くらしを見つめ、人々に心の満足を提供する」

ニチレイグループは、人々のくらしに本当に役立つ商品やサービスを一所懸命に創り出し、健康でこころの豊かな生活の実現に貢献します。

コミュニケーションメッセージ

おいしい瞬間を届けたい



1. (3) 沿革

1942年 前身の帝国水産統制株式会社設立

1943年 製氷・冷蔵事業を開始

1945年 日本冷蔵株式会社に商号変更

1949年 東京証券取引所に株式を上場

1952年 調理冷凍食品の誕生

1960年代～

冷蔵庫と一緒に冷凍食品が普及、
日本に物流ネットワークをつくる

1985年 株式会社ニチレイに商号変更

1987年 アセロラドリンクを発売

1988年 オランダでの冷蔵倉庫事業に進出

1994年 常識をやぶったレンジでできるコロッケを発売

2001年 本格炒め炒飯を発売

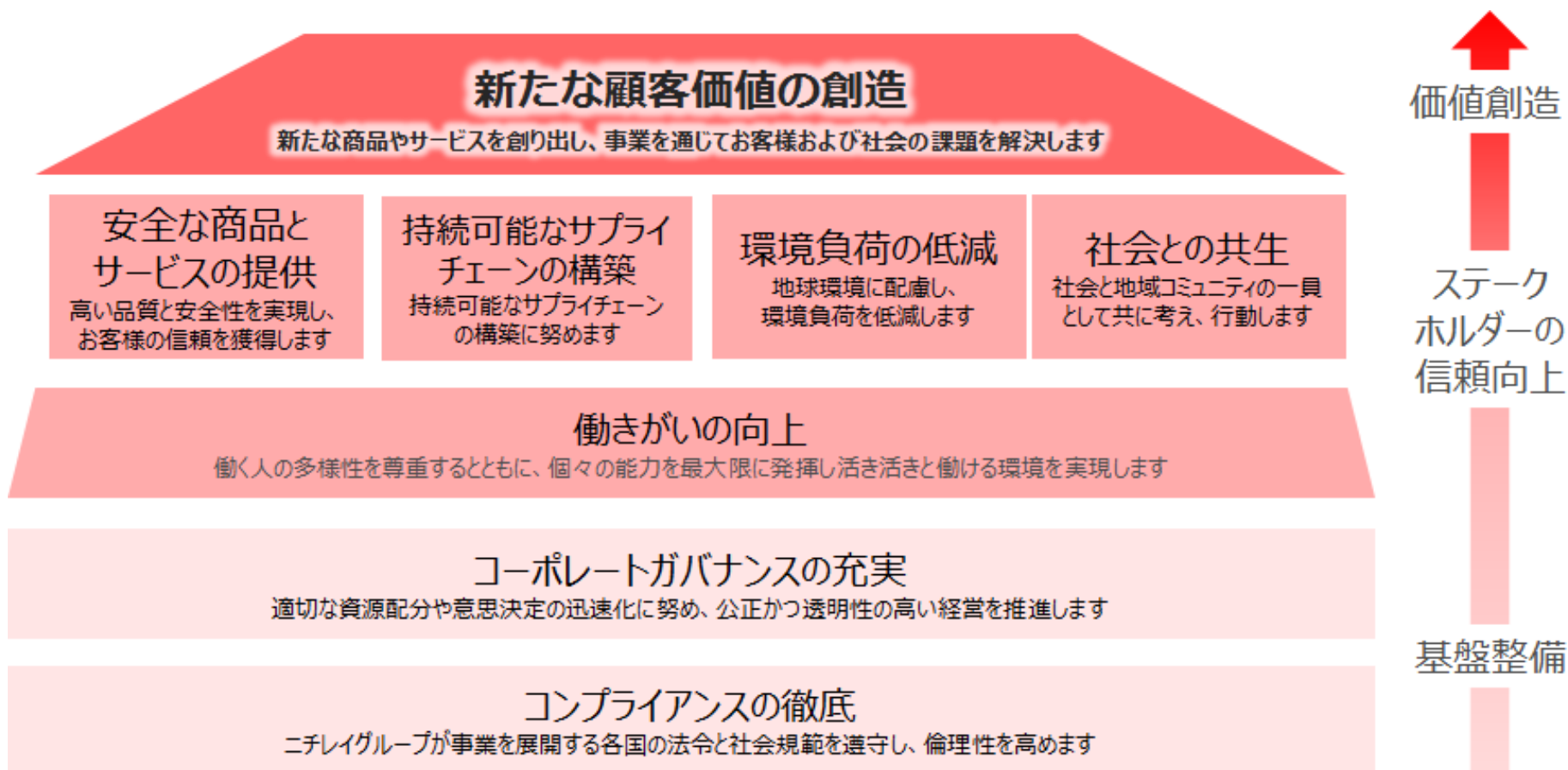
2005年 持株会社体制へ移行



2. ニチレイグループの基盤

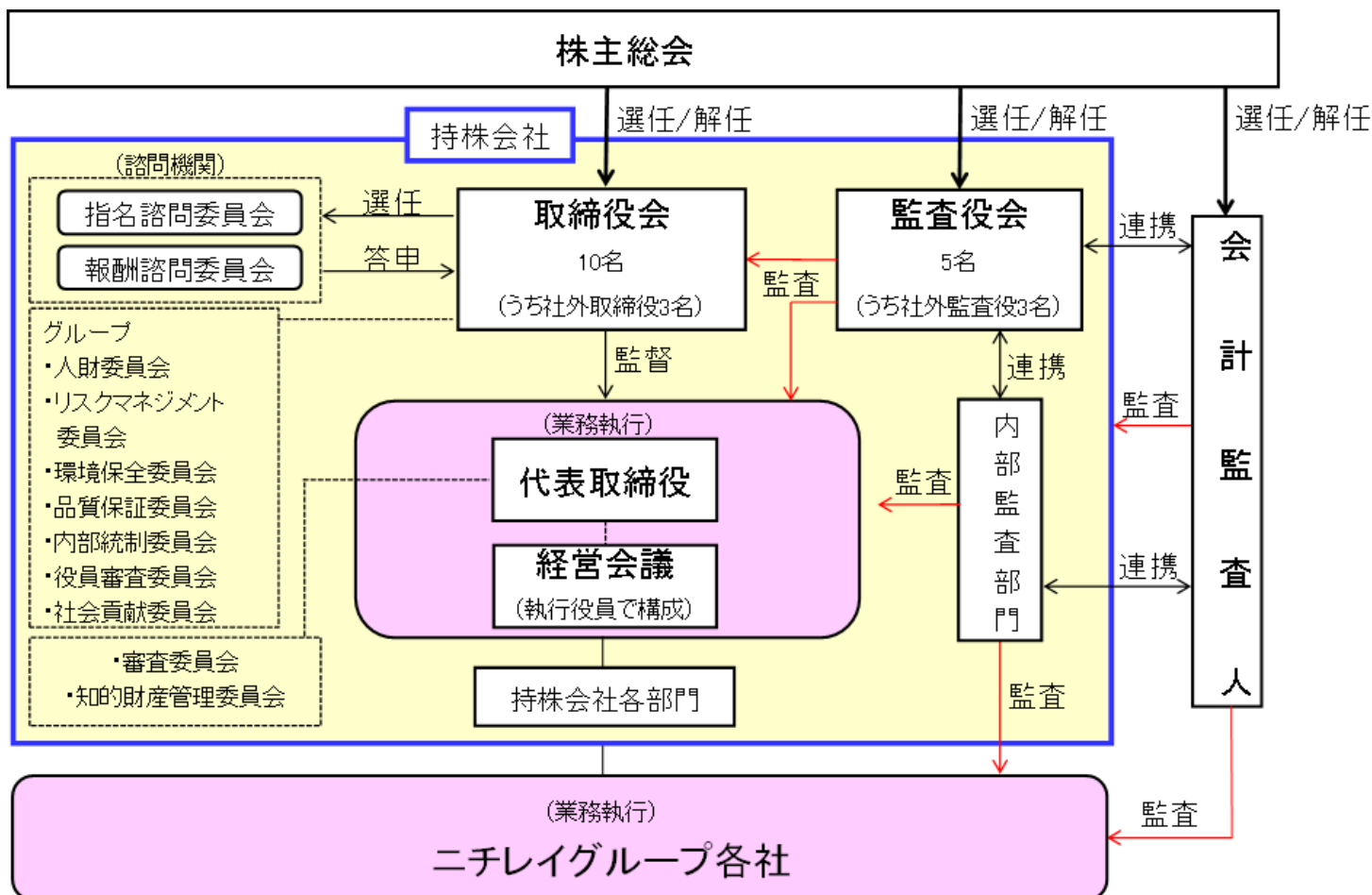
ニチレイの約束 ～持続可能な社会の実現に向けて～

食と健康を支える企業として、事業活動を通じて新たな顧客価値を創造し、社会課題の解決に貢献します。



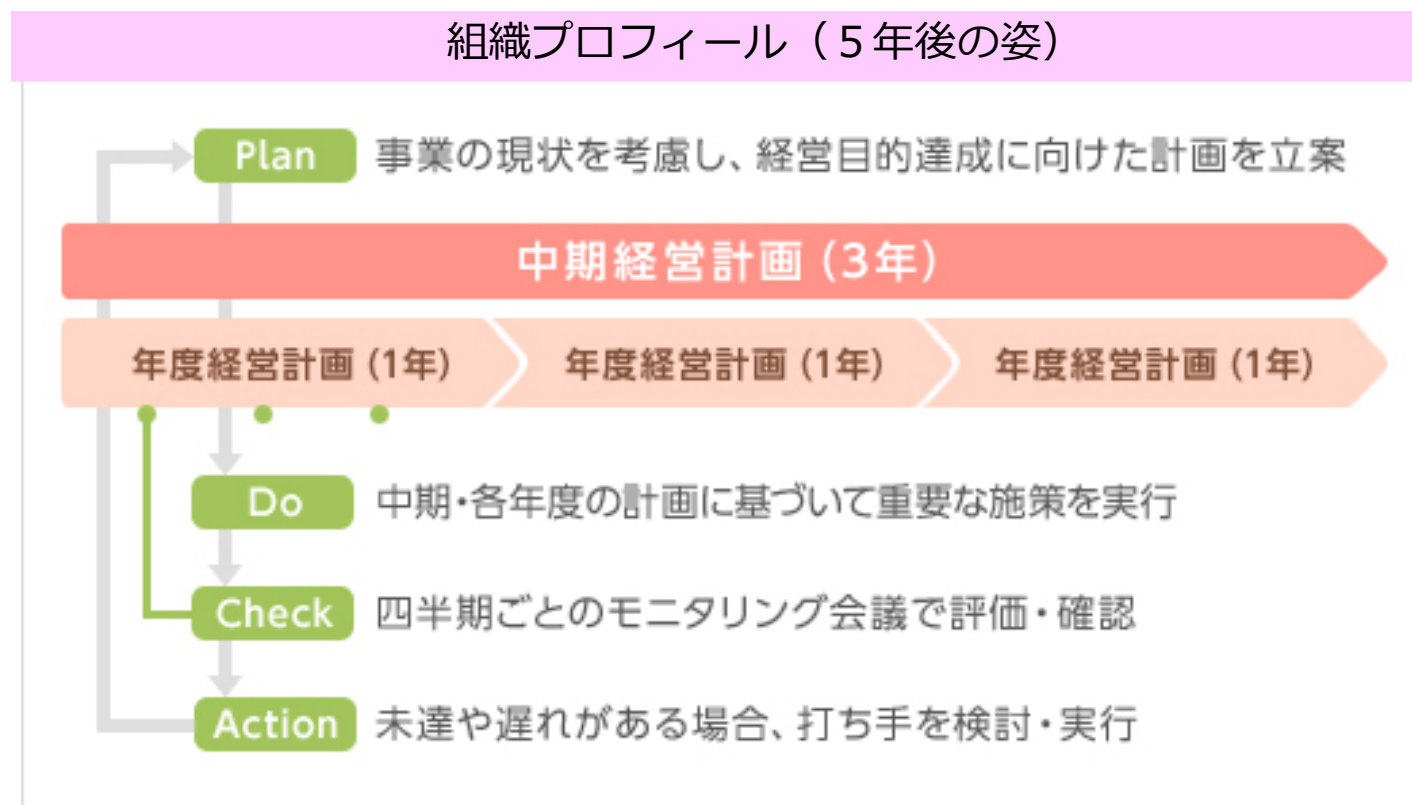
2. (2) コーポレート・ガバナンス体制

- 独立社外取締役は2005年より3名体制を継続
- 2016年から指名および報酬の諮問委員会を設置
- 2015年から取締役会の実効性評価を実施、評価結果を取締役会および各種委員会等の運営に反映させ、意思決定の有効性を担保している



2. (3) マネジメントシステム

- 経営品質賞の枠組みに基づくセルフマネジメントを実施
- 組織プロフィール「5年後の姿」をベースに、中期経営計画をプランニング
- 年度経営計画を策定し、月次・四半期ごとに進捗を管理



2. (4) 社会のために



グループ社会貢献基本方針

わたしたちニチレイグループは、企業市民として広く社会から信頼される企業でありたいと考えます。わたしたちは、素材を見きわめ、おいしさと健康を創り出し、安全で効率的な物流を通じて社会に貢献します。さらに、事業活動以外の分野においても自らの誠意と共感と使命感に基づき、社会貢献活動を行います。わたしたちは、この考え方にに基づき、食や物流に関する教育、地域貢献、環境保護、災害支援、スポーツ支援を中心に、積極的な社会貢献活動に取り組みます。



事業特性を活かした「食や物流に関する教育」
ニチレイは事業を通じて蓄積した知見をもとに、食育や、物流に関する社会科見学の受け入れなどを行っています。



「食」の有効活用
ニチレイグループは、「食」を無駄にせず有効活用するための活動を行っています。



健康な生活のためのスポーツ支援
ニチレイは、「食」とともに健康を支えるもうひとつの柱である「スポーツ」を応援していきます。



事業活動を通じた支援
ミャンマーの病院への検査薬提供から、地域清掃活動に至るまで、さまざまな取り組みを行っています。



寄付・その他支援
被災地への義援金の拠出や、Table for Twoへの参加、絶滅危惧種アツモリソウの再生などに取り組んでいます。



社有資産の活用による貢献
ニチレイは自然環境が豊かな場所に所有している社有地を活用し、研究や自然保護、地域活動などの支援を行っています。

➤ MSCI社とFTSE Russellの3つの新指数に選定

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が公募していたESG投資のための3つの指数全てに選定される。

名称	FTSE Blossom Japan Index	MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)
内容	国内外の環境・社会・ガバナンス要因への対応力が優れた企業のみを選定	ESGパフォーマンスに優れた企業を選定	女性雇用に関するデータに基づき、多面的に性別多様性スコアを算出し選定
対象	国内時価総額上位500位以内かつFTSE4Good選定企業	国内時価総額上位500位以内の企業	
対象範囲	ESG全般	ESG全般	女性雇用に関するデータ
構成銘柄数	151	251	212
当社の評価	3.2 (ESGスコア)	A (ESG格付け)	8.0 (性別多様性スコア)
組み入れウェイト	0.16%	0.18%	0.27%

※ 内容は2017年6月時点

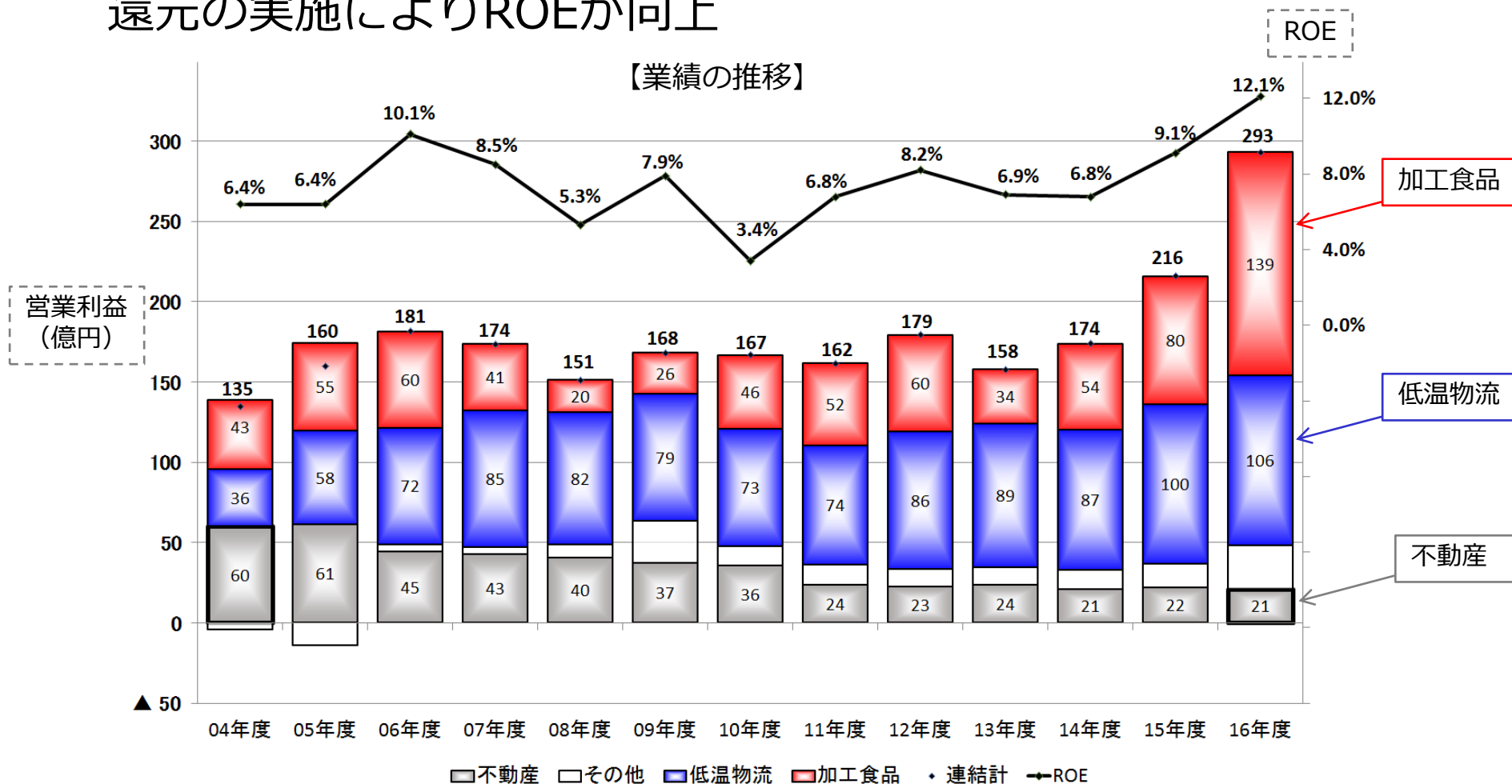
※ 3つの指数全てに採用された会社数は66社

3. 業績推移

～コア事業の利益成長と株主還元
によるROEの向上～

3. (1) 業績および設備投資の状況

- 2005年度の分社化以降、営業利益は不動産が減少し主力事業である加工食品と低温物流が伸長
- 主力事業への集中投資効果による利益成長と、積極的な株主還元の実施によりROEが向上

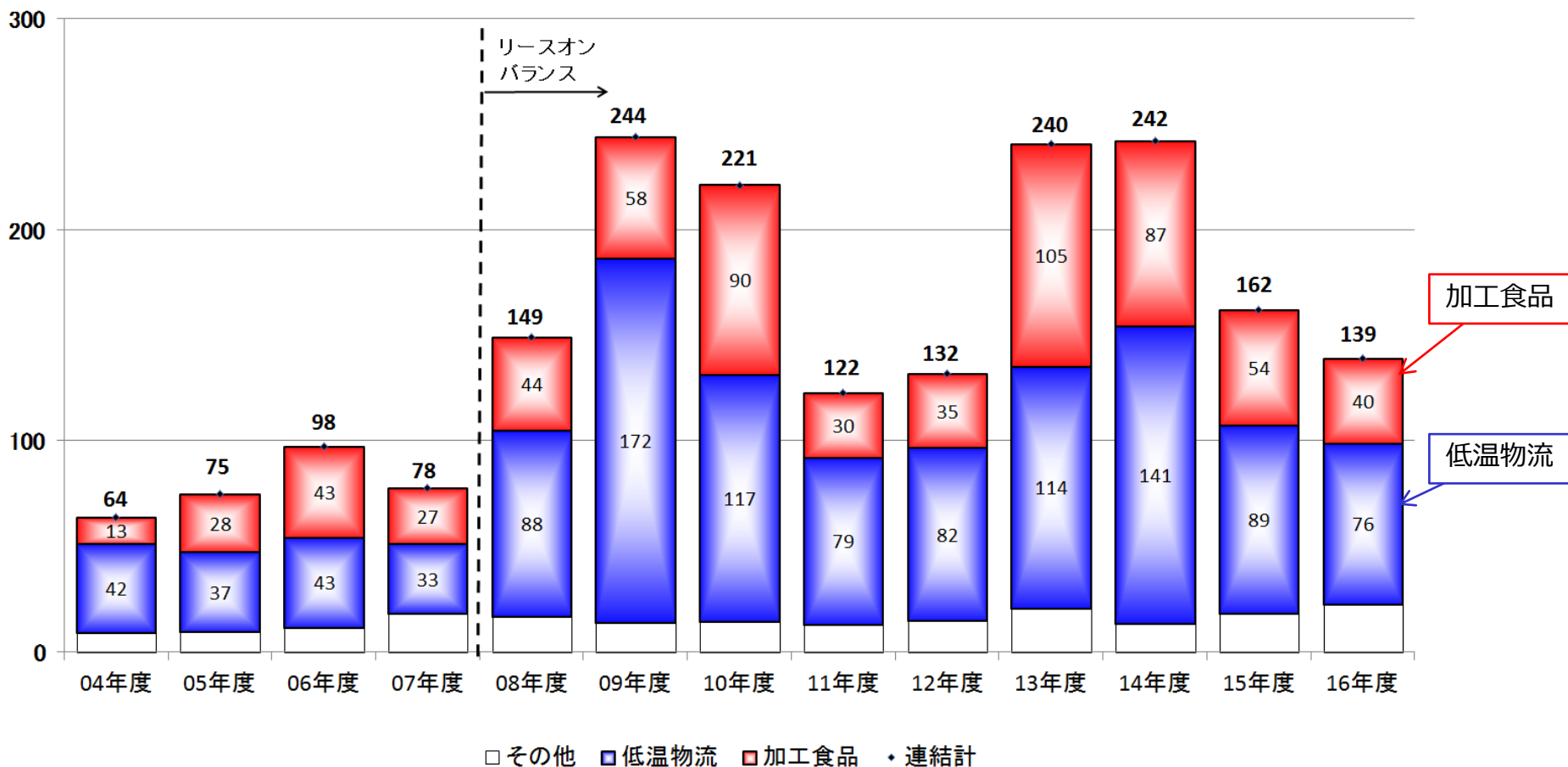


3. (1) 業績および設備投資の状況

➤ 2009年度以降、主力事業への設備投資を積極的に実施

【設備投資等の推移】

金額 (億円)



近年の主な設備投資（加工食品事業）

おいしい瞬間を届けたい



➤ 国内およびタイで主力商品の生産設備を増強

【国内】

船橋第二工場2014年3月稼働



主力商品の生産設備投資を
継続的に実施



(写真はイメージ)

【海外】

タイではチキン加工品の生産工場が2010年10月に稼働

スラポンニチレイフーズ
カビンブリ第2工場

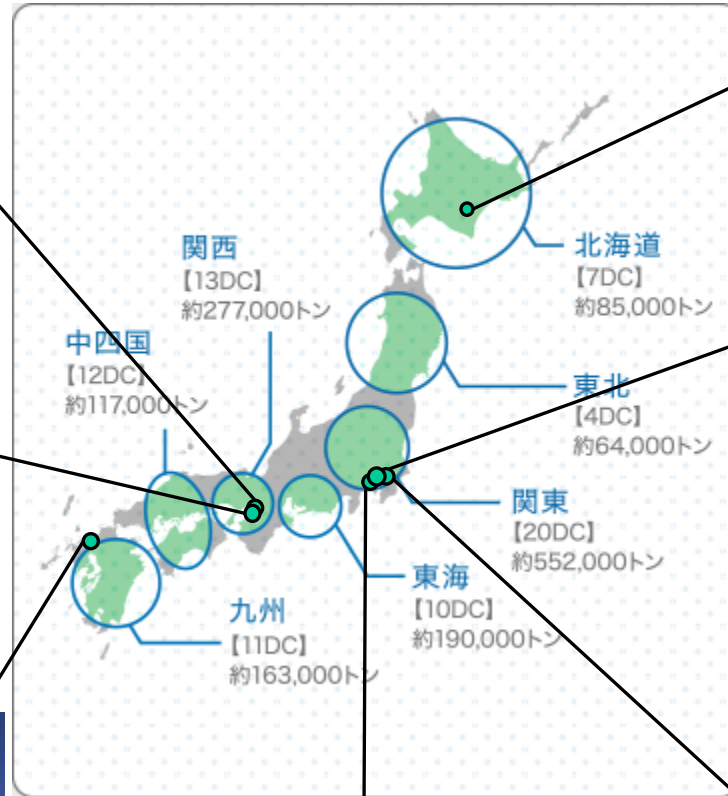


G F P Tニチレイ



近年の主な設備投資（低温物流事業）

➤ 日本全国に設備を増強しコールドチェーンを強化

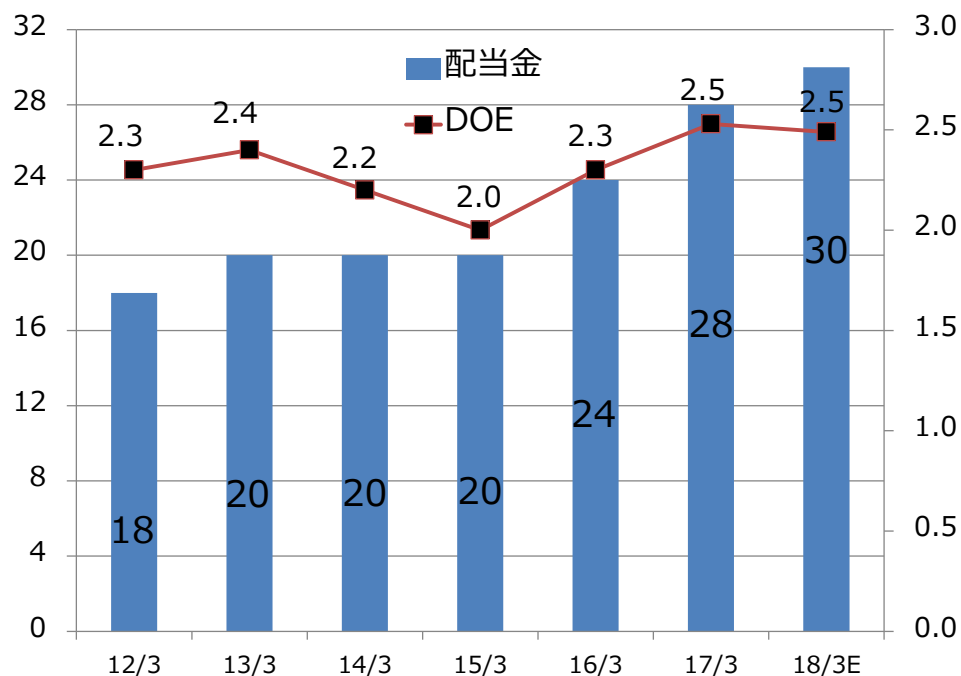


3. (2) 株主還元の様況

【基本方針】 安定的かつ機動的な株主還元の実施

- 連結自己資本配当率（DOE）に基づく安定的な配当を継続
- 資本効率などを考慮のうえ自己株式の取得を機動的に実施

【配当金の推移】



注：①2016年10月1日に実施した株式併合後の数値に置き換えて表示
 ②2016年3月期は創立70周年の記念配当4円が含まれている

【自己株式の取得・消却】

	取得	消却
2010年度	235万株	-
2011年度	515万株	-
2012年度	442万株	750万株
2015年度	57万株	-
2016年度	472万株	-
2017年度	433万株	800万株

注：①2016年10月1日に実施した株式併合後の数値に置き換えて表示

4 .持続的な利益成長を実現するしくみ

4. 持続的な利益成長を実現するしくみ

(1) R E Pによる経営管理

資本コストを意識した経営目標を設定、中計策定時の資源配分の検討に使用し、業績報酬にも連動

(2) 投資のP D C Aサイクルの確立

投資計画の策定から実施後のモニタリングまで、投資効果を生み出すしくみの確立

4. (1) REPによる経営管理

①REPとは（ニチレイ造語）…

- REP（Retained Economic Profit）：経済的獲得利益

REP = NOPAT - 資本コスト（使用資本 × WACC）で、
EVA[®]と同義

- ニチレイグループでは、2001年度より経営指標として導入、以降、事業別にREPを管理している

- 対外的には、2003年2月に公表

http://www.nichirei.co.jp/ir/news/2003/t_in19.html

「6つの社内カンパニーにはそれぞれカンパニープレジデントをおき、業務執行権限を付与します。また、社内カンパニーには使用資本を配分してバランスシート（貸借対照表）を明確にします。そのことにより、各カンパニーには、売上高、営業利益を中心とした連結業績だけでなく、キャッシュフローさらには使用資本にかかる資本コストを上回る利益の確保（経済的付加価値の黒字化）とその成長を求めます。」

※経済的付加価値：税引後営業利益から資本コストを控除した付加価値指標、EVA（スターン・スチュワート社の登録商標）が代表的でニチレイでは独自のREP（Retained Economic Profit）と呼ぶ指標を用いている。

②導入の経緯・内容

- 加工食品、低温物流、水産・畜産、不動産、バイオサイエンスと、収益構造の異なる6つの事業を合わせ持つ中で、共通の目標である企業価値向上への寄与度を示す指標として設定
- 2001年度以降、資本コストを意識した経営の実践を開始
- 事業別にWACCを毎年見直してR E Pの目標を決め、取締役の業績報酬にも連動
- R E Pの実績は、中計策定時に経営資源配分の検討に使用、R E Pの高い事業へ投資を集中

4. (1) REPによる経営管理

➤ 四半期ごとにREPの主要構成要素の予実対比をモニタリング

(ROIC要素分解)

REP

||

NOPAT

+

営業利益

+ 其他損益

-

税金費用

-

WACC

×

使用資本

+ 有形無形固定資産

+ 営業資金

+ 其他

EBITDA

-

減価償却費

参考：四半期モニタリング会議資料（抜粋）

5. REPの主要な要素の推移

① EBITDAの推移

欄番		前年同期実績	実算(累計)			差異 予算比	コメン
			第1四半期	第2四半期	第3四半期		
47	グループ合計						
48	(リース除く減価償却費)						
49	フーズグループ						
50	(リース除く減価償却費)						
51	フレッシュ(水産)グループ						
52	フレッシュ(畜産)グループ						
53	ロジグループ						

② 有形・無形固定資産(リース含む)の推移

欄番		前期末残高		当期末残高				コメント
		実績	予算比	第1四半期	第2四半期	第3四半期	予算比	
57	グループ合計							
58	フーズグループ							
59	フレッシュ(水産)グループ							
60	フレッシュ(畜産)グループ							
61	ロジグループ							

③ 営業資金の推移

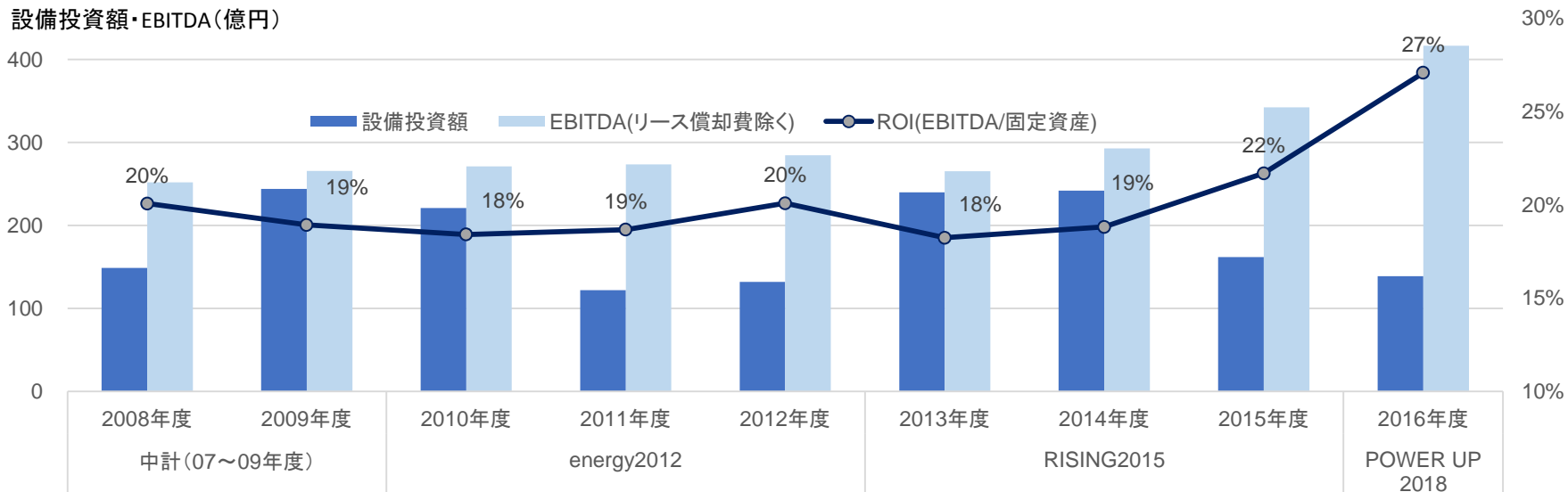
欄番		前期末残高		当期末残高				コメ
		実績	予算比	第1四半期	第2四半期	第3四半期	予算比	
67	グループ合計							
68	フーズグループ							
69	売掛債権 棚卸資産 仕入債務							
70								
71								
72	フレッシュ(水産)グループ							
73	売掛債権 棚卸資産							
74								

4. (2) 投資のP D C Aサイクルの確立

【導入の経緯・内容】

- 2009年度以降、加工食品と低温物流を中心に積極的に戦略投資を実施したが、計画通りに進捗しない投資が多く、利益成長の障害要因に
- グループ全体の投資計画の実現性を高めること、戦略の見直しや撤退の判断に資すること、を目的に2015年度に共通ルールを導入（投資のP D C Aサイクル）

設備投資額・EBITDA(億円)



投資PDCAの概要 1 : 共通ルール・様式

➤ P（プランニング）とC（モニタリング）のプロセスに共通ルール・様式を導入

	導入前の課題	課題解決のためのポイント	設定したルール・様式
整合性・一貫性 ↓ ↓ ↓	P ・起案時の検討が不十分 （リスクが不明確、検討項目の抜け漏れ） ・C（事後検証）を意識したP（計画）になっていない	・起案時の検討要件の明確化 ①リスク・KPIの設定 ②検討項目の網羅性の確保 ③投資案件の定量化方法 ④再計画条件の意識づけ	・3点セット ①投資起案書 ②投資チェックリスト ③収支計画フォーマット
	D		
	C ・C(事後検証)の仕組みが未整備	・持株会社と事業会社の責任と権限の明確化 ・再計画条件の明確化 ※ ・投資案件進捗の見える化	・年次スケジュール ・再計画管理表
	A		

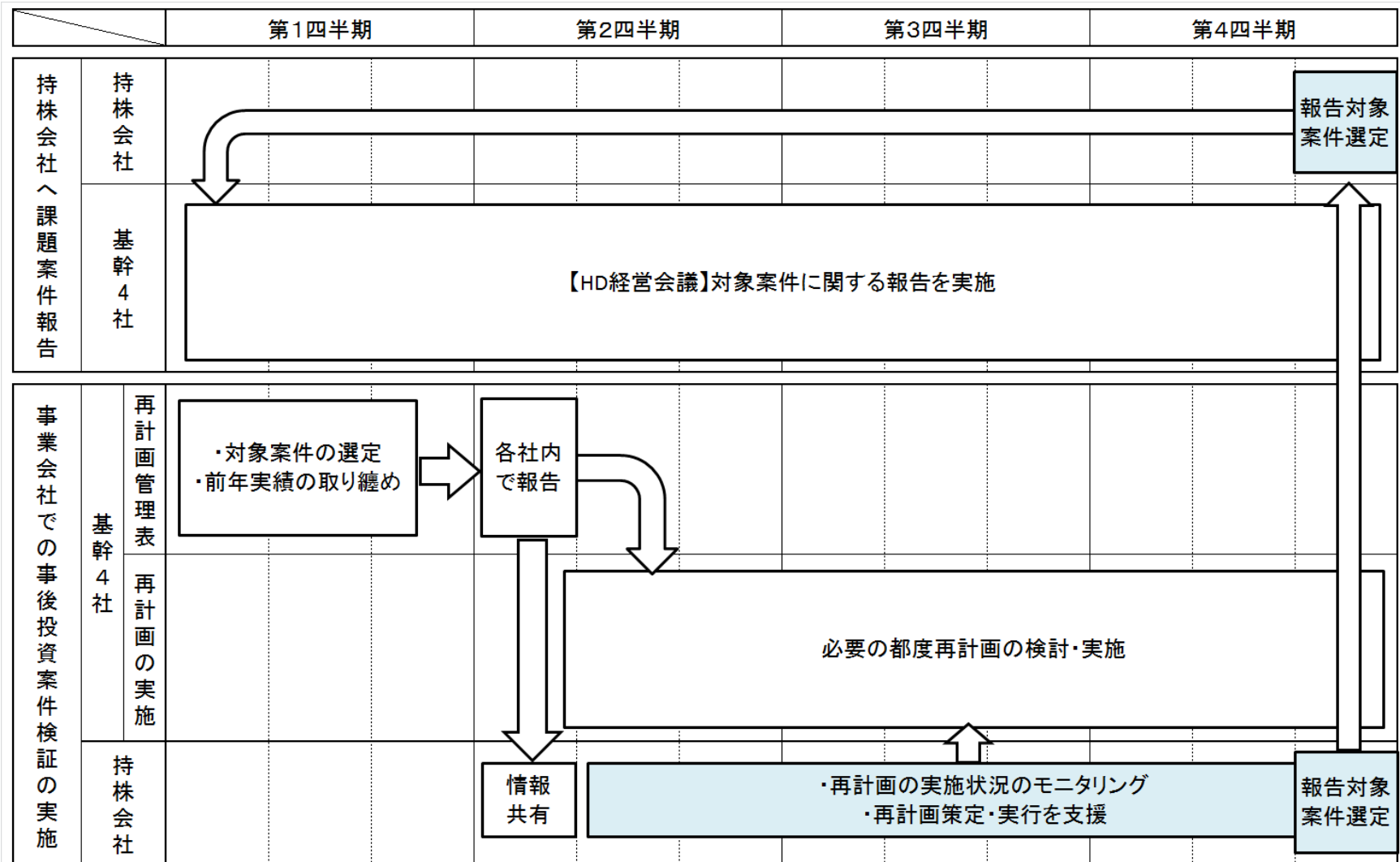
※「再計画」:投資計画を策定し直すこと（撤退計画を含む）

➤ グループ全体で対象案件、再計画条件を明確化

	モニタリング対象案件				再計画条件
	フーズ	フレッシュ	ロジ	バイオ	
設備投資	XX億円 超	X億円 超	XX億円 超	X億円 超	年度末時点での実算（※1）と策定計画の達成率（※2）が60%未満となった場合 ※1：年度末時点の累計営業CF ※2：実算数値÷起案時の計画数値
投融資	持株会社付議事項となった案件すべて				年度末時点での実算（※1）と策定計画の達成率（※2）が60%未満となった場合 ※1：年度末の純資産 ※2：実算数値÷起案時の計画数値

投資PDCAの概要 3 : モニタリングプロセス

- 事業会社が設定ルールに基づき自主的にPDCAを運用
- 持株会社の関与は進捗のモニタリングと報告案件の選定のみ



グループ中期経営計画 POWER UP2018

中計目標

コア事業のさらなる強化により、
持続的な利益成長と資本効率の向上を確かなものとする

主要施策

コア事業への
集中投資
(成長と基盤整備
への投資)

国内の収益性向上
と海外の事業規模
拡大

- ・ ESG関連の
取組み強化
- ・ 多様な人財の
活躍推進



グループの成長基盤を強化し、
企業価値向上へ


5. 現中期経営計画の戦略

	定量目標	中計最終年度 2019/3期	進捗 (2018/3E)
グループ 全体	売上高 営業利益 当期純利益 ROE	5,670億円 286億円 182億円 10%以上	5,670億円 305億円 195億円 10%以上
	資源配分 設備投資(リース除く) 株主還元	705億円(3か年) ・DOE2.5%を継続 ・自己株式10百万株 程度取得	673億円(3か年) ・DOE2.5%を継続 ・自己株式10百万株 程度取得済
加工食品 事業	営業利益	140億円	147億円
	営業利益率	6.5%	6.6%
	EBITDAマージン*	10.0%	9.1%
低温物流 事業	営業利益	110億円	115億円
	営業利益率	5.4%	6.0%
	EBITDAマージン*	11.8%	10.7%

*EBITDAマージン：(営業利益+減価償却費) / 売上高

5. 現中期経営計画の戦略 今後の課題～さらなる成長に向けて

- 加工食品と低温物流を中心に新たな顧客価値を生む商品・サービスを提供し、社会課題の解決に貢献する
- 環境変化に迅速に対応するとともに、経営力を一層高め、持続的な成長と企業価値向上をめざす

事業	(国内) 利益率の向上	(海外) 事業基盤拡大
加工食品	差別化商品の開発や生産能力の増強による主力商品の拡販 	米国のアジアンフーズ市場で売上成長を加速する 
低温物流	集荷拡大に加え、倉庫内の作業革新や運送効率化を推進 	欧州では設備増強やエリア拡大などにより競争力を強化 